

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

LUCAS RICARDO VEIGA

**MODA, MÚSICA E MÍDIA DIGITAL: COMO AS MUDANÇAS NO
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR AFETAM AS INDÚSTRIAS DA MODA
E MÚSICA**

CURITIBA
2016

LUCAS RICARDO VEIGA

**MODA, MÚSICA E MÍDIA DIGITAL: COMO AS MUDANÇAS NO
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR AFETAM AS INDÚSTRIAS DA MODA
E MÚSICA**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado
à Especialização em Marketing Empresarial, na
Universidade Federal do Paraná, como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista
em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Danielle Montovani.

CURITIBA

2016

Moda, música e mídia digital: Como as mudanças no comportamento do consumidor afetam as indústrias da moda e música

Lucas Ricardo Veiga

RESUMO

Desde o final dos anos 90, o mundo vem passando por um período de mudanças significativas lançadas e impulsionadas por um novo conjunto de tecnologias que ocasionou alterações na maneira como nos relacionamos, sejam entre pessoas, artistas ou marcas. Esse artigo analisou as repercussões das mudanças no comportamento de consumidor advindas do uso das redes sociais e como elas têm afetado a indústria e da moda. Conforme a indústria da moda entra cada vez mais em plataformas digitais, o aumento da interatividade pode beneficiar todos os consumidores e as marcas ao adotar estratégias para harmonizar melhor a imediatez dos consumidores com toda a cadeia de produção das peças e pensando melhorias relacionadas à reputação, vendas, e acessibilidade dos produtos, com um uso mais consciente da propaganda no meio digital. Porém, enquanto a indústria da moda tem seus problemas por abraçar as mídias sociais, o baixo nível de adaptabilidade do núcleo da indústria da música, que foi durante muito tempo caracterizado por um elevado grau de dependência e resistência à mudança fez com que o núcleo estabelecido da indústria fosse altamente susceptível a transformações descontroladas, abrindo espaço para novos formatos de distribuição que apesar de fazer com que se ouça mais música do que nunca antes, não tem esse volume traduzido em receita.

ABSTRACT

Since the late 90s, the world is going through a period of significant changes launched and driven by a new set of technologies that cause changes in the way we interact, whether among people, artists or brands. This article analyzes the impact of the changes in consumer behavior resulting of the use of social networks and how they have affected the fashion and music industry. As the fashion industry has increased it's presence in digital media, increased interactivity can benefit all consumers and brands to adopt strategies to better harmonize the immediacy of consumers with the whole chain of production and thinking about improvements related to reputation, sales, and affordability of products with a more conscious use of advertising in digital media. But while the fashion industry has its problems by embracing social media, the low level of adaptability in the core of the music industry, which has been long characterized by a high degree of dependence and resistance to change has made the core set industry highly susceptible to uncontrolled changes, making room for new distribution formats that although make you listen to more music than ever before, do not have this volume translated into revenue.

1 INTRODUÇÃO

Na última década, as mídias sociais redefiniram o mundo em que vivemos. O que começou como um novo meio de se comunicar, manter contato ou reencontrar amigos antigos evoluiu para uma parte crucial da nossa vida cotidiana, alterando até mesmo como produtos são consumidos e vendidos. Comprar sempre foi uma experiência social e redes sociais permitem que consumidores interajam com outros consumidores - muitos deles desconhecidos quando falamos sobre a esfera online. Aspectos culturais tem influência no uso de redes sociais dos consumidores e um grande impacto nas intenções de compra online. (Pookulangaran et al., 2011) Atualmente, e-commerce pode ser feito através de redes sociais e isso possibilita um número maior de consumidores potenciais.

Têm-se visto uma grande influência na percepção e comportamento do consumidor (Williams and Cothrell, 2000), e isso têm sido trazido ao centro da atenção em diferentes indústrias nos últimos anos. Duas áreas onde pudemos perceber mudanças significativas é a indústria da moda e da música, ambas presentes em nossa vida cotidiana. Através da instituição das mídias sociais, as informações que uma vez ficavam nas mãos de quem podiam comprar meios de informação sobre essas áreas, agora está disponível para as massas. Por exemplo, através da página de uma marca de roupas no Facebook, podemos ver com mais detalhes os desfiles das novas coleções que quem está sentado na primeira fileira ou mesmo conferir uma nova música divulgada pelo próprio artista, antes tendo que esperar ouvir em uma rádio ou comprando o álbum.

O alto nível de eficiência das mídias sociais comparadas a outros canais de comunicação tradicionais levou líderes da indústria a afirmar que as empresas devem participar de Facebook, Twitter e outros, a fim de ter sucesso em

ambientes on-line (Kaplan and Haenlein, 2010). As mídias sociais viraram a ferramenta de menor custo de tempo e dinheiro em relação ao impacto e engajamento para com os consumidores, porém estes nunca tiveram tanto poder. Feedbacks hoje não apenas chegam às marcas e artistas de uma maneira muito mais rápida, mas conseguem se espalhar para audiências através das nossas conexões nas mídias. As mídias sociais têm influenciado no comportamento dos consumidores desde a busca por informações sobre a compra até o comportamento pós-compra como comentários sobre insatisfação sobre um produto ou marca. (Mangold and Faulds, 2009).

Quando nos referimos ao fenômeno das mídias sociais, vários termos que se sobrepõe são utilizados como redes sociais e mídias sociais, frequentemente confundidos. Redes sociais relacionam pessoas conectadas em função de um interesse comum, mídias sociais associam a conteúdos gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais. Sites como Facebook, não são nem redes sociais nem mídias sociais, mas sim plataformas de redes sociais e mídias sociais que possibilitam, facilitam e potencializam a conexão de pessoas com outras pessoas, ampliando o alcance das redes sociais pessoas. Eventualmente, esses sites são chamados de mídias sociais, porque muito dos conteúdos por seus usuários ficam armazenados neles. Nesse contexto, de forma mais ampla, faz sentido que sejam chamados de mídias sociais (Gabriel, 2010, p.195).

Pesquisas indicaram que mesmo uma pequena quantidade de informações negativas de alguns poucos posts pode ter impactos substanciais nas atitudes dos consumidores (Schlosser, 2005). Palmer (2006) declara que indivíduos tem uma necessidade implícita por um vínculo emocional com produtos que possuem um alto envolvimento. O desenvolvimento da marca e do relacionamento com o

consumidor é complementar e estratégias substitutivas em busca desse vínculo. O relacionamento entre marca e consumidor é fundamental para a empresa, podendo construir a lealdade do usuário.

Mídias como o Facebook podem ser consideradas formadas de numerosas e separadas comunidades focadas em relacionamentos e/ou interesses (Kannan, Chang & Whinston 2007). De acordo com Bagozzi e Dholakia (2002), interação contínua é a base para a criação e manutenção de uma comunidade. A comunidade é um importante grupo de referência para seus membros uma vez que os usuários tem influência nas opiniões, decisões de compra e consumo de produtos e serviços dos outros usuários (Hagel & Armstrong 1995).

As mídias sociais trouxeram novas oportunidades para o marketing e inovação de novos produtos, uma vez que comunidades juntam usuários com interesses similares possibilitando a venda de espaços publicitários e coletando informações comerciais altamente personalizadas e direcionadas para os membros da comunidade (Kannan, Chang & Whinston 2007).

Segundo, plataformas de redes sociais e mídias sociais possibilitam o marketing viral onde a comunicação das marcas se espalha vasta e rapidamente em diferentes redes, assumindo que a mensagem seja atrativa. A efetividade do marketing viral é baseada nos mesmos fatores que o tradicional boca-a-boca, que são a confiança colocada sobre o remetente da mensagem e experiência adquirida com o marketing viral (Lindegreen & Vanhamme 2004). Com a popularização da internet, Kotler (2000) afirma que o mercado deste tipo de mídia transformou-se definitivamente, o usuário tornou-se celetista com relação à publicidade que deseja encontrar, buscando sempre pelo resultado mais relevante e vantajoso para ele.

2 MODA

A indústria da moda é conhecida por ser extremamente exclusiva para todos os que não fazem parte de seu seleto grupo. Sempre foi difícil para o consumidor ordinário realmente entender o que acontece visto que a mídia tradicional reforça essa exclusividade, não sendo efetiva em encorajar uma comunicação entre marcas e consumidores.

Hoje, o foco da indústria tem se voltado para as mídias digitais, especificamente blogs e mídias sociais. Ambos tem feito uma indústria ora elitista mais acessível e relacionável para consumidores, com blogueiras/vlogueiras de moda encorajando uma abordagem simétrica possibilitando a comunicação entre os que estão inseridos na indústria da moda e os consumidores que outrora não possuíam espaço nela. Blogueiras agora usam suas influências para determinar tendências, informar o público dos últimos acontecimentos deste mundo e muitas vezes sendo convidadas pelas marcas para produzir suas próprias linhas de produtos em parceria com as marcas.

A nova mídia tem alterado drasticamente o diálogo sobre moda onde podemos agora determinar a demanda por tendências e ganhar acesso à elas a qualquer hora, de qualquer lugar, em qualquer plataforma. As mídias sociais têm possibilitado às marcas e aos designers a se conectar com o público a qualquer instante. “Twitter, Facebook, Tumblr, Instagram, Pinterest e todas as outras formas de mídia social tem sido inundadas com live-streams, tweets, posts e pins - e não apenas das próprias marcas ou designers” (Strugatz, 2013).

De acordo com o designer Alexander Wang, o impacto das mídias sociais afeta o design. ““O modo que fotografamos hoje, o modo que apresentamos e a maneira como fazemos as roupas e o design tem mudado””, disse. Eventos de

moda de grande escala como New York Fashion Week eram conhecidos por sua exclusividade, mas agora, se você possui internet você pode acompanhar o evento no conforto de sua própria casa (Dunne, 2014).

“Isso é a moda na era do Instagram, uma época onde a mídia digital está mudando o modo como as roupas são apresentadas e até mesmo o modo como são projetadas” (Schneier, 2014). Instagram é o lugar para grandes marcas, designers emergentes, formadores de opinião e consumidores participarem de um discurso dedicado a esse mercado; seja compartilhando dicas de estilo, *mood boards* e detalhes estéticos da vida cotidiana com fotos de produtos. Diferente da propaganda tradicional, tal conteúdo é desprovido de *call to action* explícito que por sua vez alimenta um desejo mais agressivo de comprar, principalmente se os consumidores forem seduzidos por uma sensação de exclusividade, luxo aspiracional ou alinhamento subcultural à especialistas.

Mídias sociais mostram a maior taxa de engajamento do consumidor com as marcas, incluindo Facebook e Twitter. O Instagram atualmente possui cerca de 60 vezes o engajamento do Facebook com conteúdo em tempo real sobre tendências emergentes e do street style, postado e com curadoria de um público consciente possibilitando que grandes marcas possam reagir rapidamente às tendências da rua e levar isso para as lojas de fast fashion. 39% das mulheres são mais propensas a se envolver com as marcas através das mídias sociais e no contexto de consumo, significa que mulheres jovens estão sob mais pressão de estilizar sua produção em mídias sociais com peças e um estilo que eles não tenham sido previamente vistos usando (Dhillon, 2015). Se as mídias sociais dependem inteiramente de novidades e atualidades, então mais e mais jovens têm de misturar e combinar roupas para lidar com o problema da superexposição

na era do Instagram, levando a consumidores uma sensação de vergonha ou desconforto com suas roupas após serem vistos com as mesmas roupas mais de uma vez.

Essas são algumas das mudanças imateriais causadas pelo uso extensivo de redes sociais e como tudo impulsiona e sustenta a nossa capacidade de consumo, com consequências muito relevantes. Através do uso da tecnologia, nosso senso temporal, nossa habilidade de foco e nossa capacidade de atenção têm-se alterado. Nossos cérebros estão se adaptando a um novo mundo digital onde somos bombardeados de estímulos e constantes interrupções, criando um ambiente que nos faz querer tudo mais rápido e sempre interessante, com menos tolerância para o que requer paciência. Esse imediatismo das redes criou um consumidor que não entende porque esperar seis meses pra comprar algo exibido de um desfile quando podemos comprar qualquer coisa em minutos, sem sair de casa, com apenas um clique.

É a chamada geração IWWIWWIWI (I Want What I Want When I Want; eu quero o que eu quero quando eu quero). Ainda que Twitter, Instagram, Facebook, Snapchat e outras mídias sociais têm sido usadas pelas marcas como uma forma de controlar sua própria comunicação e cortar os intermediários do varejo e da crítica, comunicando-se diretamente com seu consumidor, também criou uma situação onde não é aceitável esperar seis meses para comprar algo que acabaram de ver nas passarelas.

Uma pesquisa realizada pela empresa de prevenção de fraudes Trustev mostrou que 56% dos compradores da geração Millennials esperam que lojas ofereçam entregas no mesmo dia. Outra pesquisa pela Coldwell Banker Commercial Affiliate (Madison, 2013) mostrou que 64% dos Millennials estavam

mais dispostos a comprar de varejistas que ofereciam entrega para o mesmo dia.

Hoje, e desde sempre, os desfiles mostram uma roupa, seduzem a mídia especializada (e agora também o consumidor), são destaques em revistas e sites, mas só chegam às lojas no outro semestre. É uma ferramenta de comunicação que precisa ser repensada para que marcas e designers possam tirar o melhor resultado de tanto investimento e esforço. Com custos altos de produção, o desfile focado apenas na indústria parece fazer cada vez menos sentido uma vez que são exibidos produtos da próxima estação e nas lojas, os produtos da atual estação, além do marketing exacerbado das pré-coleções neste gap.

Um estudo da CFDA (Conselho dos Designers de Moda da América) mostrou que ainda que as marcas tenham que mostrar suas coleções para imprensa e consumidores meses antes das entregas começarem, existe uma oportunidade de aliviar a pressão de ter apresentações de larga escala e potencialmente realocar recursos e orçamento para ativar as vendas quando as coleções são entregues às lojas e disponíveis para venda online. Múltiplos formatos, locais e datas podem ser considerados para vendas dentro da própria temporada.

A marca inglesa Burberry adotou esse sistema para suas coleções de 2015. “Você cria toda essa energia em torno do desfile, daí ele acaba e você diz: agora esqueçam porque ele não estará nas lojas nos próximos seis meses”, disse Christopher Bailey, CEO e diretor criativo da Burberry em entrevista. A Burberry inclusive deixará de nominar suas coleções como “inverno” e “verão”, uma vez que até mesmo as estações já não fazem mais sentido para uma marca com presença global.

Uma das marcas mais tradicionais do mercado, a Versace, também estuda

alterar seu calendário de vendas. “”Para algumas pessoas essa mudança é algo terrível. Elas querem que a moda fique a mesma, como se os smartphones nunca tivessem sido inventados. Se as pessoas dizem que a moda está andando muito rápido, eu acho que temos que ser mais rápidos ainda e planejar nosso futuro juntos””, diz Donatella Versace, diretora criativa da marca. Tom Ford, Michael Kors, Proenza Schouler, Lela Rose, Theory, Tory Burch, e diversas outras marcas exibiram coleções que foram imediatamente disponibilizadas para venda.

Quando tudo é transmitido em tempo real, com live stream, câmeras 360 graus, Instagram, Snapchat e Twitter, de fato não há mais novidade após seis meses, quando essas coleções chegam às lojas. Em poucas horas, da passarela ao backstage, tudo já foi postado. Pela marca, pelo estilista, pelas modelos, pelo público, pelas editoras. E todo o esforço em torno do desfile se perde e é difícil traduzi-lo em vendas e lucros. Além disso, toda essa exibição prévia das coleções permite que as marcas de “fast fashion” (H&M, C&A, Riachuelo, Zara, entre outras) tenham tempo de produzir suas próprias coleções com as mesmas tendências. Mesmo não sendo concorrente das marcas de luxo, isso contribui para uma ubiquidade de tendências e designs.

A Vetements vai ainda mais longe. Em vez de desfilar em março junto com todas as outras marcas de prêt-à-porter feminino, vai mostrar suas coleções masculina e feminina juntas, em janeiro, no momento em que as pré-coleções são mostradas e vai vendê-las imediatamente. Nessa conjuntura, as marcas menores se beneficiam, pois mudar uma estrutura mais enxuta e menos arraigada é mais fácil do que mudar grandes empresas e todos seus processos solidificados.

A mudança certamente terá um impacto na indústria no que diz respeito especialmente a cadeia de fornecedores e compradores. Para Paulo Borges,

diretor da SPFW, a nomenclatura Inverno/Verão já perdeu o sentido há tempos “com o mundo afetado pela globalização e com estações cada vez menos definidas não faz mais sentido falarmos de inverno e verão. As pessoas compram moda por desejo”.

Dentre os desafios para a indústria observados pelo estudo da CFDA, toda essa pressão por entregas cada vez mais próximas das datas de lançamento das coleções e consequentemente reduções de preço está levando a uma dessincronização das coleções com as estações físicas, sendo que consumidores esperam comprar roupas quando precisam delas. Isso pode prejudicar as vendas uma vez que teria que ser realizadas promoções nas peças na estação para qual ela foi originalmente idealizada.

Essa confusão no calendário, junto com a importância e complexidade das pré-coleções, deixam cada vez menos tempo para o processo de criação das coleções, colocando imensa pressão no talento criativo dos “diretores criativos” das marcas. Todas essas mudanças nos últimos anos tem feito com que as marcas procurem um novo perfil para os outrora chamados de estilistas, que eram verdadeiros artesãos e agora passam para designers-celebridades com um viés mais comercial e menos artístico.

As marcas europeias, no entanto, mostram resistência às mudanças no calendário. Carlo Capasa, diretor da Camera Nazionale della Moda, expressou que produzir antes de exibir não evita que essas coleções vazem e isso pode criar um mercado negro de informações. Ralph Toledano, presidente da Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode também se opôs, citando o crescimento do setor de luxo francês uma prova do sucesso do modelo atual. Dentre as marcas que se opõe à mudança estão

Dior, Chanel, Saint Laurent, Nina Ricci, Hermès, Chloé, Agnès B., Issey Miyake, Isabel Marant, Balenciaga, Lanvin, Sonia Rykiel, Leonard, Dries Van Noten, Maison Margiela, Paul Smith, e Kenzo.

Varejistas de moda devem prestar atenção especial a essas mudanças. Em certo sentido, a moda é um produto do nosso meio ambiente, ou seja, as tendências estão constantemente indo e vindo e moda está sempre em mudança. Do ponto de vista do consumidor, é fácil ver como a mídia social pode ser um veículo para agilizar a comunicação destas tendências. No entanto, do ponto de vista do varejista é vital para permanecer não apenas completamente informado, mas também muito conectado, a fim de melhor atender as necessidades dos clientes. Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram e outros, são mais que mídias sociais, mas sim poderosas ferramentas que podem ser usadas para incrementar o valor de suas companhias.

3 MÚSICA

Da perspectiva das maiores gravadoras, a indústria da música está em estado de caos. Muitos novos artistas estão se rivalizando para serem notados no mercado, no entanto, a indústria da música está prosperando mais do que nunca. A Internet tem fomentado uma nova era da comunicação, a conectividade e acesso à informações que abriu as comportas para o consumo de novos materiais artísticos. Nos últimos 20 anos, a digitalização da música tem transformado a maneira como músicas são produzidas, distribuídas, promovidas e consumidas. Os efeitos destas mudanças ainda não foram observados em sua força máxima, mas já tivemos grandes alterações no mercado da música.

Em 1999, a receita das vendas atingiu um pico de US\$14.6 bilhões, (Goldman, 2010), apoiado por preços recordes de álbuns físicos (cerca de US\$19 dólares por CD) e ídolos que viraram marcas, com uma imagem fabricada que criou uma base de fãs com enorme poder de compra (Shah, 2008). Em 2009, os lucros de vendas haviam caído para US\$6.3 bilhões (2010). Quando os computadores e a Internet se popularizaram no final dos anos 90, a música respondeu com o mp3 (arquivo de música digital) que levou a invenção de softwares de compartilhamento como o Napster, em 1999, onde uma vez baixado no computador de um usuário, permitia que outros usuários procurassem, baixassem e compartilhassem esse arquivo. Em meses, o Napster tinha mais de 50 milhões de usuários, colocando em frenesi a indústria fonográfica (Bergmann, 2004). Executivos e artistas classificaram o compartilhamento como roubo, uma vez que música era propriedade intelectual. Sob essa perspectiva, a receita estava destinada a cair.

Para novos artistas, a tecnologia significava liberdade. Músicos dependiam de caros estúdios para produzir suas músicas, mas computadores domésticos e notebooks tornaram possível para qualquer um criar uma música. Além disso, não dependiam mais de gravadoras para financiar a produção e distribuição de seus CD's, uma vez que podiam usar a internet gratuitamente para promover e compartilhar suas músicas online. Com o custo para criar músicas caindo e a facilidade para distribuir aumentando, pode-se perceber o efeito no consumo dos ouvintes, que até esse ponto dependiam de lojas de discos ou rádios. Agora, a insuficiência de música é uma memória distante e o problema virou como chamar a atenção do consumidor frente à tamanha oferta. Além disso, conforme o mundo ficou cada vez mais conectado, ficou também mais complexo. A inundação

repentina do mercado deixou músicos em constante competição pela atenção dos consumidores. O negócio da música, por sua vez, tem experimentado uma mudança de uma indústria que impulsiona disponibilidade e influência para aquele que é sempre sensível às tendências e exigências do público. Técnicas de marketing eficazes agora dependem de atrair os consumidores ao invés de dirigir os produtos para eles.

Ainda que pesquisas e consumidores argumentem com a afirmação da indústria que uma música baixada era equivalente a uma venda perdida (Cheng, 2009), a indústria continua a lutar contra a inevitável transformação do seu modelo de negócios levando a processos contra Napster e outros sites e softwares de compartilhamento, campanhas de ataque e uma entrada abrupta na era digital, com um consumidor provocado e sem planos de adaptação, permitindo ao consumidor adquirir controle sobre a indústria.

A década que se seguiu à morte do Napster trouxe mais batalhas judiciais, quedas nas vendas de discos e tentativas falhas de adaptação, como regulação do governo em serviços de download e de inscrições (Knopper, 2010). Nesse mesmo tempo, artistas acharam alívio nas possibilidades da internet para divulgar seu conteúdo e interagir com fãs. Novos canais com seu público significa marketing mais direcionado utilizando databases de emails, websites e redes sociais para promoção. Alguns artistas utilizaram esses recursos para se engajar com seus apoiadores, quebrando a barreira celebridade/fã, abrindo espaço em suas vidas particulares, enquanto outros deixaram sua arte falar por si só e encorajando o compartilhamento de suas músicas em comunidades online.

Para artistas estabelecidos e bem sucedidos como Britney Spears, Beyoncé e Eminem, o marketing digital foi apenas uma adição às suas atividades

de promoção tradicionais. Ainda que as vendas foram impactadas significativamente pela digitalização da música, muitos artistas fizeram a transição para a era digital com uma sólida base de fãs, garantindo assim grandes vendas com ou sem presença digital deles mesmos. Beyoncé, por exemplo, mantém sua vida pessoal de maneira particular e não administra seu Twitter e Facebook, apenas seu Instagram, onde posta fotos mais pessoais. A cantora, no entanto, utilizou o *halftime show* do Super Bowl em 2016 para apresentar seu single Formation e anunciar a Formation World Tour. Um mês depois de iniciada as vendas, a turnê já havia vendido mais de US\$100 milhões, de acordo com a Billboard. Algumas semanas depois, lançou seu segundo álbum visual, Lemonade, com um filme de uma hora no canal HBO, sendo lançado exclusivamente para streaming na plataforma TIDAL e disponibilizado para vendas no dia seguinte, debutando em No. 1 na Billboard 200 e vendendo 485,000 cópias na primeira semana. Porém com as mídias sociais tomando um papel tão grande em como artistas se promovem, é necessário agora que eles se preocupem não apenas com a música que criam, mas também como seu trabalho é vendido para as pessoas. Artistas não apenas entretêm, eles criam marcas.

A maneira de vender, no entanto, é diferente para cada artista dependendo de seu gênero e força de sua base de fãs, porém, a era digital estabeleceu que o aumento do acesso à informação e simplificação da comunicação mudou o consumidor. Para novos artistas, a internet proporcionou diversas oportunidades para distribuição de produtos e autopromoção, mas com uma subsequente competição por atenção. Da mesma maneira que amantes da música vão à internet achar novos artistas, muitas gravadoras utilizam agora a internet para procurar novos talentos.

No antigo modelo, conexão e comunicação com os fãs dependiam de turnês e mídia tradicional, deixando a conversa unidimensional. Já hoje, artistas podem começar suas bases de fãs sem a ajuda financeira ou recursos que vêm com um contrato com uma gravadora, sendo que estas estão cada vez mais atrás de artistas capazes de criar seu próprio sucesso. Esse sucesso independente se deve principalmente a facilidade de compartilhamento, o boca-a-boca digital.

Consumidores não mais dependem da influência e recomendação de seus círculos sociais imediatos e paradas musicais. A internet possibilitou a expansão além destes espaços com um suprimento gigante de redes e fontes de informação, nos tornando cada vez mais dependentes de recomendações do próprio meio digital, seja de posts em blogs, postagens em redes sociais ou sugestões de músicas no Itunes, Amazon, Pandora, Spotify, entre outros. Conforme amantes de música intensificam sua confiança em recomendações musicais em meios não tradicionais, a preferência dos consumidores tem se tornado mais inconsistente e, em resposta, o mercado se torna mais imprevisível.

O valor econômico de vendas digitais tem aumentado consistentemente desde 2003. No final de 2007 sua parcela das músicas vendidas mundialmente representavam 15%, e entre 2006 e 2007 as vendas digitais cresceram 40%. Não obstante, as vendas de CD's físicos continuaram a diminuir. Entre 2000 e 2006 o valor de mercado musical caiu de US\$36,925 milhões para US\$31,813 milhões. De acordo com a Federação Internacional da Indústria Fonográfica, a queda nas vendas é devida aos downloads ilegais. No entanto, Andersen and Frenz (2007) mostram que usuários que utilizam redes de compartilhamento *peer-to-peer* compram mais CDs que outros consumidores. Ainda assim, a queda no lucro é inegável e Freedman (2003) argumenta que além das redes de

compartilhamento, os altos preços das cópias físicas e downloads, também são responsáveis por essa queda a desaceleração da economia mundial, a popularidade de outras atividades de lazer (como navegação na web, videogames, streamings de vídeo, redes sociais, etc) e uma falta de inovações na área musical.

Além disso, a indústria fonográfica tem dificuldades com antecipação e implementação. A grande quantidade de incerteza e ambiguidade em torno do potencial das novas tecnologias e seus possíveis efeitos socioeconômicos tornaram fundamentalmente arriscada e desafiadora para as empresas estabelecidas se submeter a um reposicionamento rápido e sólido. Em vez disso, apoiou estratégias de atrasar ou até mesmo a defesa de modelos de negócios bem sucedidos e estabelecidos em face de mudanças inicialmente pouco claras. A implementação destas mudanças e sua ancoragem institucional ocorreu principalmente por meio de processos experimentais e levou a juro de busca e ajustamento, o que não ocorreu sem contradições e que exigiam uma quantidade considerável de tempo.

Adicionado a isso é o fato de que, do ponto de vista organizacional, as empresas são hierarquicamente estruturadas exibindo os indicadores típicos para a inércia estrutural que caracteriza esse setor. Suas rotinas operacionais e orientações estratégicas foram adaptadas para o *core business* outrora estabelecido. Além disso, as suas estruturas de tomada de decisão centralizadas dificultaram a comunicação interna e a difusão do reconhecimento básico dos novos problemas. No entanto, ao mesmo tempo essa consciência estava presente nas bordas das gravadoras.

Além disso, do ponto de vista tecnológico, a indústria da música é

tradicionalmente conservadora. Por um longo período de tempo que tinha sido definido por seu desinteresse coletivo em novas oportunidades tecnológicas e de seu potencial socioeconômico. Dentro da indústria, a tecnologia foi reduzida para o que era absolutamente necessário, em termos de infraestrutura para a música. Não houve reconhecimento de qualquer impacto notável competitivo, socioeconômico e institucional que as novas tecnologias poderiam ter. Em última análise, esta é uma questão estrutural relativa a um mercado nitidamente concentrado e um setor oligopolista. Até recentemente, o setor tem sido definido pelo comportamento de seus atores dominantes, que foi profundamente egocêntrico e autossuficiente.

Apesar da dispersão de opiniões referente às razões da queda, a internet e suas consequências, tais como a transformação da produção e distribuição, alterou o modelo de negócios existente (Anderson, 2006). É por isso que gravadoras estão procurando agora por alternativas para gerar mais renda com seus artistas como novos formatos de shows e produtos licenciados. No futuro, os esforços de marketing dirigidos para a mídia social podem vir a ser uma solução benéfica em termos de redução de custos e receitas relacionadas com o marketing.

Plataformas de streaming tiveram uma expansão nos últimos anos. Estima-se que 68 milhões de pessoas no mundo agora pagam por esse serviço, frente à 41 milhões em 2014 e 8 milhões em 2010. As receitas de streaming ultrapassaram as das vendas via download digital em 42 países e contam 43% da receita global (não considerando vendas físicas). Agora com alcance global, o impacto tem influenciado mesmo os maiores mercados fonográficos. Receitas de serviços de streaming contam com 20% da arrecadação total da indústria do EUA (Reino

Unido, 19% e França 16%). Porém, existe uma variação acentuada na penetração de streaming em grandes mercados: na Alemanha e Japão, ambos os mercados baseados em vendas físicas, streamings aparecem com menos força com cerca de 11% dos ganhos da Alemanha e menos de 5% no Japão.

Diversos fatores estão levando ao crescimento dos streamings globalmente, em particular, o lançamento do Apple Music na segunda metade de 2015 que teve um grande impacto, mantendo um crescimento estável no número de inscritos elevando a popularidade dos serviços de streaming em geral, como confirma o CFO do Rhapsody/Napster, pioneira da música digital, presente em 34 países e com 3,5 milhões de usuários com foco na integração de mídias sociais com streaming: ““A Apple elevou a conscientização do que streaming é. Eles participaram de que eu chamaria de uma boa educação - transformando streaming em um formato convencional.””.

No início de 2016, o Apple Music já registrava mais de 10 milhões de usuários. John Rees, vice-presidente da companhia, afirmou que a entrada da Apple Music neste cenário ““Streamings tem o potencial de criar uma era de ouro para a música, com diversos serviços e um cenário digital de real competitividade que beneficiará artistas, consumidores e a indústria.””. A chegada dessa inovação teve um inevitável impacto no mercado de downloads e álbuns físicos, mas a chegada da Apple, mesmo estando diretamente associada à uma das maiores empresas de tecnologia, não afastou usuários dos outros serviços.

Spotify continua a crescer rapidamente e introduziu inovações bem recebidas como o “Descobertas da Semana”, um recurso que oferece playlists personalizadas com base nos gostos do usuário que já atingiu os 40 milhões de usuários. A ferramenta, que é atualizada todas as segundas-feiras, foi lançada em

julho de 2015 e já transmitiu quase 5 bilhões de faixas e tem auxiliado artistas desconhecidos a serem descobertos. Em abril de 2016, mais de 8.000 artistas tinham metade de seus ouvintes vindos deste recurso. Artistas como BØRNS e Halsey ganharam mais de um milhão de seguidores com a ferramenta.

A plataforma de streaming tem tido crescimento considerável em mercados como os Países Baixos, México e Nova Zelândia, onde ajudou a dar um recomeço ao mercado em geral, com mais investimentos vindos das gravadoras. Tem aberto acesso também em mercado onde mercado fonográfico praticamente não existia como a China e o México.

Ao lado dos novos lançamentos, as plataformas estão impulsionando o mercado com uma combinação de novos produtos e serviços. Youtube lançou o Youtube Red nos EUA que, por US\$9,99/mês, possibilita acesso a conteúdos exclusivos no Youtube, uso da plataforma sem propaganda e acesso ao Google Play Music, que dobrou seu número de usuários internacionalmente em 2014, lançando novos recursos em 2015 e expandindo para 62 países, incluindo Japão, com acesso por US\$9.99/mês e US\$14.99/mês para o plano familiar para seis membros. Seu grande foco é a curadoria, tendo expandido seu serviço de recomendações de músicas para 15 países depois da aquisição da Songza em 2014. A Google também lançou uma estação de rádio para essa plataforma nos Estados Unidos e Canadá.

As plataformas de streaming também alteraram significativamente a maneira como os países realizam a contagem de seus “music charts” (paradas musicais). Diversos países estão incorporando execuções de streaming em seus *charts* para tentar refletir melhor como a música é consumida hoje. Até abril de 2016, Austrália, Austria, Canada, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, Alemanha,

Irlanda, Itália, os Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Eslováquia, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos integraram streaming nos *charts* de *singles* (música promovida individualmente).

Como streams apresentam uma métrica diferente de downloads, baseado em múltiplos ouvintes em vez de uma única compra, uma razão de conversão é usada para harmonizar as duas métricas usadas. Essa razão diferencia de país para país para refletir a dinâmica local, mas há uma intenção das organizações de adotar metodologias similares para tentar padronizar esses cálculos. Streamings tem mudado a natureza dos charts onde estão incorporados. O volume de títulos tem diminuído conforme os usuários escutam músicas repetidas vezes ao invés da compra de um único single. O sucesso de um projeto está mais ligado a se os usuários continuam engajados pela música após 18 meses do que as posições nos charts nas primeiras semanas de venda.

Streamings têm levado músicas licenciadas em mercados onde as companhias não eram atuantes, como a produtora inglesa Beggars Group que está licenciando músicas pela primeira vez na Nigéria, Uganda e Angola. Mercados emergentes são responsáveis por cerca de 20% da receita de streamings do grupo, enquanto downloads representam 9% e vendas físicas 2%.

As estratégias de marketing para atrair, engajar e reter consumidores vão de período de teste gratuito por três meses como TIDAL, Spotify, Apple Music, Deezer, períodos de uso gratuito oferecido por outros serviços, assinatura incluída em pacotes de assinatura de empresas de telecomunicação, planos familiares (mais usuários em uma mesma conta) e incentivos na propaganda em propagandas para TV, convites para shows exclusivos e uma forte presença digital, principalmente em redes sociais. O grande diferencial competitivo dentre as

plataformas, no entanto, é a exclusividade com artistas.

De acordo com o Global Music Report 2016, divulgado pela IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica) o mercado global alcançou um marco em 2015 onde as vendas digitais ultrapassaram as vendas dos formatos físicos. As receitas digitais correspondem agora a 45% do total das vendas, comparado a 39% das vendas físicas. 14% dos ganhos advêm dos direitos autorais das músicas para músicos e produtores. No último passo da indústria na evolução do mundo digital, os ganhos aumentaram 10,2% a US\$ 6,7 bilhões, auxiliando a compensar as quedas nas vendas de CDs e levando ao primeiro crescimento mensurável ano-a-ano da indústria em 20 anos.

Os ganhos totais da indústria musical cresceram em 3,2% para US\$15 bilhões. Esse aumento foi dirigido pelo crescimento dos ganhos em plataformas de streaming, que mais que compensaram a queda nos downloads e vendas dos formatos físicos. Ganhos de todos os streams, incluindo planos premium e gratuitos (com propaganda) representam agora 43% dos ganhos do digital e está perto de tomar o lugar dos downloads (45%) como fonte primária de receita do digital. Uma tendência positiva depois de uma década de declínio refletem a transformação das gravadoras em conhecer o comportamento do consumidor que mudou nos últimos anos, licenciando novos serviços, investindo em novos talentos e inovando ao levar artistas para uma audiência global. A revolução do streaming tem engajado consumidores, incluindo uma parcela que anteriormente procuravam métodos não licenciados para ter acesso às músicas.

No entanto, existe uma fraqueza subjacente a esta recuperação. Músicas estão sendo consumidas em níveis recordes ao redor do mundo - nos EUA, o volume de streamings de música aumentou 93% representando mais de 317

bilhões de streamings - porém esse volume não se reflete numa remuneração justa a artistas e produtores. Essa disparidade também pode ser observada nos mercados franceses e britânicos. Esse é o resultado de uma distorção no mercado chamada de “value gap”. No coração desse problema está a má aplicação de leis que permitem a alguns serviços, como o YouTube, lograr as regras de licenciamento das músicas e utilizar músicas com direitos autorais para construir seus negócios sem necessariamente remunerar os detentores dos direitos daquele conteúdo. Como resultado, o pagamento de artistas e produtos são pequenos comparados ao consumo massivo nesses serviços.

Este problema impacta também as inscrições em serviços de streaming como Spotify, que são forçados a competir num mercado distorcido que limita suas habilidades de atrair usuários a planos premium. O efeito do *value gap* se reflete na diferença entre o volume de músicas tocadas mundialmente e os ganhos gerados aos artistas. Plataformas digitais compreendem uma vasta audiência de mais de 900 milhões de usuários que se traduzem numa pequena parte dos ganhos da indústria de um setor com ganhos baseados em propaganda que valem cerca de US\$634 milhões, representando apenas 4% das receitas globais de música. Somente o Youtube possui 800 milhões de visualizadores de vídeos musicais, mais de 10 vezes que os 65 milhões de inscritos pagantes em streamings.

Uma vasta aliança de grupos do setor musical está chamando a atenção dos governos para esse problema para que a indústria atinja um crescimento sustentável nos anos pela frente. No final de 2015, a Comissão Europeia reconheceu a necessidade de atuar nessa questão em suas estratégias para o mercado digital com expectativa de propostas para o ano subsequente.

No entanto, estes serviços afirmam que não precisam negociar licenças para a música disponível em suas plataformas, ou licenciar a preços baixos. Em vez disso, eles clamam proteção das chamadas regras "porto seguro" que foram estabelecidas nos primórdios da internet. Estes privilégios de responsabilidade, estabelecidos tanto na legislação dos EUA e Europa, foram destinados a proteger os intermediários on-line passivos de responsabilidade por uso de conteúdo autoral. Eles, no entanto, não foram projetados para isentar as empresas que se envolvem ativamente na distribuição de música online de obter as mesmas regras que outros serviços de música on-line.

Problemas à parte, música e seus artistas tem um importante papel nas mídias sociais e gravadoras apoiam artistas a criar conteúdo para seus fãs e mantê-los engajados. Em abril de 2016, músicos representam sete dos dez perfis com mais seguidores no Twitter, sete das vinte pessoas com mais curtidas no Facebook e cinco das dez pessoas mais seguidas do Instagram.

A música também está levando enorme valor econômico para estas redes sociais. O valor de mercado do Twitter em fevereiro 2016 atingiu US\$ 12,3 bilhões, enquanto o Instagram, que é de propriedade do Facebook, foi avaliado por especialistas em US\$35 bilhões. A música é também o principal motor de visualização no YouTube. Todos os 10 vídeos mais assistidos no YouTube são vídeos musicais. YouTube tornou-se uma ferramenta de consumo mais importante para os adolescentes, com 65% de menos de 25 anos nos EUA dizendo usá-lo como um serviço de música.

A transformação da indústria da música foi então alterada por uma transformação gradual do mercado e das relações de mercado. Isto é principalmente evidente na relativização de álbuns físicos em favor de arquivos de

música digital e também é evidenciada na diversificação de modelos de marketing de música que são caracterizados não apenas pela comercialização paralela de gravações de música e arquivos físicos de música, mas que também incluem versões digitais, música por assinatura e música fornecida através de propagandas, shows ou compras para smartphones. Isso proporciona chances, não apenas para os novatos na indústria, mas também para os produtores musicais estabelecidos, que com a ajuda de modelos de negócios novos e sustentáveis podem ser capazes de encontrar o caminho de volta para o jogo recém-estruturado.

Em segundo lugar, a transformação é também caracterizada por novos modos de distribuição de arquivos digitais na Internet que complementam o negócio do varejo e a venda online de álbuns físicos. Estes novos modos de distribuição baseados na Internet parecem ter se tornado os canais dominantes de distribuição. Eles, no entanto, não mudaram seriamente os modelos tradicionais de distribuição do setor. Mesmo a venda de arquivos de música digital ocorre principalmente através de intermediários especializados. Tentativas de remoção dos intermediários e à venda direta de música digital para os clientes finais se mostraram infrutíferas.

Ambos os processos são acompanhados pela busca de novos modelos de negócios e de lucro com base na música digital. Métodos de salvaguarda estabelecidos através de mudanças para as bases legais do negócio da música também são muito procurados. Estes incluem, em particular, os ajustes para proteção de direitos autorais e às relações jurídicas complexas entre todas as partes envolvidas com as condições de digitalização.

Finalmente, desde o final da década de 1990 os atores deste mercado, as

relações de concorrência e estruturas de poder foram também alterados gradualmente, como parte do processo de reestruturação. Isto é acompanhado por vencedores e perdedores, mas carece de uma substituição radical de atores. Pelo contrário, o que é comum é uma diferenciação entre os atuantes na indústria, que é acompanhado por mudanças nas relações de poder e influência. Os novos atores que se tornaram relevantes no mundo da música, no entanto, vêm da indústria de computadores (Apple); telecomunicações (T-Online); as comunicações móveis e a indústria de telefonia celular (Vodafone, Nokia); ou a partir do varejo (Amazon, Walmart). Suas ofertas permitiram dominar a distribuição de música digital on-line, oferecendo em alguns casos, hardware especificamente adaptados para esses fins (trata-se principalmente da Apple). E eles são os condutores centrais por trás do negócio de música baseado na web, que agora é também onde as empresas de música estão colocando suas apostas. Estes novos atores não só se tornaram negociação e parceiros contratuais em pé de igualdade com as empresas de música, mas também representam um desafio para as grandes redes de varejo e pertencem ao novo núcleo do setor.

No futuro, o mercado de música digital, que foram inicialmente claramente dominado pela Apple com a iTunes Store, vai continuar a ser sustentado apenas por algumas grandes empresas. Mas, ao mesmo tempo, a concorrência vai aumentar, enquanto, além dos novos ambiciosos operadores no mercado, como a Amazon, as empresas de varejo maiores (como Walmart e Target, que trabalha com versões exclusivas de álbuns, contendo faixas extras) também estão desfrutando o sucesso de suas próprias plataformas de download. Em última análise, as empresas de música que por um longo período de tempo foram capazes de dominar o mercado eram, pelos motivos acima mencionados, incapaz

de controlar a transformação e perderam influência sobre a composição do setor. Podem, no entanto, continuar a ser atores importantes nesta nova fase da indústria da música como produtores, promotores globais e detentores dos direitos autorais, na medida em que são consistentes em envolver os novos termos e condições.

O advento das mídias sociais não apenas ameaçou destruir a indústria fonográfica mas também ressuscitou a indústria de entretenimento de música. Em janeiro de 2012, foi anunciado pela Neilson Soundscan que pela primeira vez na história de gravação de música, vendas digitais tinham ultrapassado as vendas físicas em menos de um 1%. Conforme essa disparidade aumentou gradualmente, nós podemos apenas perguntar como isso afetará o futuro da indústria fonográfica. Uma coisa é certa, mídias sociais implementaram mudanças não sutis no mercado, assim como Netflix têm alterado a maneira como consumimos TV.

Conforme examinamos, as mídias sociais levaram a indústria fonográfica a uma nova fronteira no desenvolvimento de marketing e de marcas, deixando-o mais transparente e emponderando cada vez mais o usuário. Alterou também o modelo de negócios das companhias e o mix de propaganda tem ficado mais diverso e intenso. No geral, as mídias sociais tem impactado a indústria de gravação da música, bem como o artista de muitas maneiras diferentes, tanto positiva como negativamente e conforme citado na música “*Freedom*” da cantora Beyoncé, à indústria fonográfica foi servido limões, mas depende dela transformar em limonada.

REFERÊNCIAS

Agathou, A. (2011, Fevereiro 9). **The rebirth of fashion events through social media**. Recuperado de: <http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/09/wwdmagic-therebirth-of-fashion-events-through-social-media/>

Andersen, B., Frenz, M., (2007), **The Impact of Music Downloads and P2P File-Sharing on the Purchase of Music: A Study for Industry Canada**.

Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2002). **Intentional social action in virtual communities**. Journal of Interactive Marketing, 16(2), 2 – 21.

Bergmann, F. (2004). **Napster & the music industry**. Product/Open.

Council of Fashion Designers of America (CFDA) (2015) **The Results Are In: Examining The Future Of New York Fashion Week**. [report] CFDA. Recuperado de: <http://cfda.com/wp-content/uploads/2016/03/CFDA-Main-Article-VF.pdf>

Cheng, J. (2009). **Judge: 17,000 illegal downloads don't equal 17,000 lost sales**. ars technica Recuperado de: <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2009/01/judge-17000-illegaldownloads-dont-equal-17000-lost-sales.ars>

Dhillon, K. (2015). **How Did Social Media Change Fashion Consumption?**. Recuperado de: <https://www.notjustalabel.com/editorial/how-did-social-media-change-fashion-consumption>

Dunne, C. (2014, Fevereiro 10). **Social Media Brings Behind-the-Scenes Access to New York Fashion Week**. FastCo. Design. Recuperado de www.fastcodesign.com/3026218/howsocial-media-is-changing-new-york-fashion-week

Freedman, D. (2003) **Managing Pirate Culture: Corporate Responses to Peer-to-Peer Networking**. The International Journal on Media Management, 5 (III), p.173-179.

Gabriel, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

Goldman, D. (2010, Fevereiro 3). **Music's lost decade: sales cut in half** . CNN Money, Recuperado de www.money.cnn.com/2010/02/02/news/companies/napster_music_industry/index

Hagel, J., & Armstrong, A. G. (1997). **Net gain: expanding markets through virtual communities**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

International Federation of Phonographic Industry (IFPI) (2015) **Digital Music Report 2016**. [report] IFPI. Recuperado de: <http://ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2016>

Kannan, P. K., Chang, A. M., & Whinston, A. B. (2007). **E-business and the intermediary role of virtual communities**. In *E-Commerce and V-Business: Digital Enterprise in the Twenty-First Century: Second Edition*. (pp. 79-97). Elsevier.

Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010), “**Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**”, *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68.

Knopper, S. (2010). **Appetite for self-destruction: the spectacular crash of the record industry in the digital age**. Berkeley, CA: Soft Skull Press.

Kotler, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

Kozinets, R. V. (1999). **E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption**. *European Management Journal*, 17, 252–264.

Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2004) **Viral marketing: The use of surprise**. In I.C. Clarke and T.B. Flaherty (eds.), *Advances in Electronic Marketing*, (122-138), Idea Group, Hershey, PA.

Madison, N.J. (2013). **Retail Sector Is Evolving: Tips From Retail Expert**. Recuperado de: <http://www.cbcworldwide.com/pdf/whitepapers/retail-evolving.pdf>

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2011). **Social media: The new hybrid element of the promotion mix**. *Business Horizons*, 52, 357-365

Mariotti, A. & Yahn, C. (2016, Fevereiro 15) **Entenda a Mudança de Calendário Que Irá Transformar o Sistema de Moda**. Recuperado de <http://ffw.com.br/blog/business/entenda-a-mudanca-de-calendario-que-ira-transformar-o-sistema-de-moda/>

Ougata, A.. (2016, Abril 29). **Próxima edição do SPFW reforça seu DNA e reflete novo momento da moda (Entrevista com Paulo Borges)**. Recuperado de <http://ffw.com.br/noticias/moda/proxima-edicao-do-spfw-reforca-seu-dna-e-reflete-novo-momento-da-moda/>

Palmer A.,(1996). **Integrating Brand Development and Relationship Marketing**, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3, 251–257

Pookulangaran S. and Koesler K., (2011), **Cultural influence on consumers’ usage of social networks and its’ impact on online purchase intentions**, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 348–354.

Shah, A. (2008, Janeiro 8). **Children as Consumers. Global Issues**. Recuperado de <http://www.globalissues.org/article/237/children-as-consumers>

Schlosser A. E., (2005), **Posting versus Lurking: Communicating in a Multiple**

Audience Context, Journal of Consumer Research, 32(2), 260–5.

Schneier, M. (2014, Abril 10). **Fashion in the Age of Instagram**. New York Times. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1514107511?accountid=10362>

Strugatz, R. (2013, Outubro 7). **Fashion Week Social Media Lessons Learned**. WomensWearDaily. Recuperado de www.wwd.com/media-news/media-features/fashion-week-socialmedia-lessons-learned-7212237

Williams, L., & Cothrell, J. (2000). **Four smart ways to run online communities**. Sloan Management Review, 41, 81–91.